Fabrice DHUME

Du travail social au travail ensemble
Le partenariat dans le champ des politiques sociales
Ed. ASH, 2001, 206 p.

ISBN : 2-85030-611-8

ASH professionnels
Fabrice DHUME
DU TRAVAIL SOCIAL AU TRAVAIL ENSEMBLE
le partenariat dans le champ des politiques sociales
éditions ASH

AVERTISSEMENT

Le présent ouvrage est un essai. Il n'est pas construit sur les résultats d'une recherche au sens strict, mais s'appuie sur des observations que j'ai pu mener au cours d'expériences différentes. En particulier, plusieurs missions, études ou recherches réalisées dans des contextes souvent éclectiques ont pu éclairer une réflexion que j'ai engagée depuis quelques années au niveau des acteurs et des organisations (ou des institutions) du champ social. Cette réflexion porte sur les enjeux, les difficultés et les intérêts du « travail ensemble ».

Certaines des analyses développées ici ont déjà été partiellement publiées ou ont fait l'objet de communications. Pour autant, le texte qui suit tente de présenter une démarche différente, entre la synthèse et l'ouverture de « portes de questions ». Comme on le verra, l'objet de cet ouvrage – le partenariat – ne peut être circonscrit à ce qu'il est en lui-même : une idée, une perspective de méthode. Traiter le partenariat pour lui-même, ce serait oublier le sens de cette idée, le contexte et les raisons de son émergence, l'environnement dans lequel il est agit ou utilisé, et surtout les acteurs, qui tentent de se débrouiller avec cette idée/méthode au demeurant nouvelle, parfois obscure, et en tous les cas pétrie d'exigence et de complexité. Le partenariat est, dans cette approche, une porte ouverte sur la complexité des questions et de l'intervention sociales. C'est cette porte, qui symbolise un nouveau paradigme autour des valeurs du travail social, que je questionnerai ici.

Je tiens à remercier tous les acteurs, professionnels ou bénévoles que j'ai eu l'occasion de rencontrer depuis plusieurs années, et dont certains ont accepté de se prêter au jeu de l'investigation sociologique, ou plus généralement qui m'ont permis de partager un temps leurs expériences, leurs pratiques et leurs réflexions. Des remerciements particuliers sont adressés à Alain JUND et à l'équipe d'AZERTY Conseil à Strasbourg, à Laurent DHUME, Olivier NOËL, Béatrice et Charles MANTEAUX, et Anne-Françoise VOLPONI, pour leurs regards éclairants. Remerciements de longue date à Anne GOLSE, Dominique BEYNIER et Didier LE GALL - Université de Caen. Merci aussi à Alain VILBROD et François CHOBEAUX, pour l'opportunité qu'ils m'ont offerte, l'un et l'autre, de faire partager ces quelques réflexions.

Merci à Myriam, pour sa patience et son soutien.

LE PARTENARIAT :
OBJET DE QUESTIONS, SUJET A DEBAT

Le partenariat est une drôle de chose. Comme avec beaucoup de termes qui semblent répondre à une « mode » intellectuelle, la quantité de discours sur le « partenariat » semble inversement proportionnelle à la réalisation de celui-ci. Aujourd'hui, à écouter ces discours (publicitaires, politiques, économiques et même « scientifiques »), tout serait « partenariat ». Le rêve !?
Avec Coca-cola, on peut être « partenaire » des Jeux Olympiques. On peut aujourd'hui choisir sa voiture Peugeot « Partner », son agence immobilière « Partenaire » (Bordeaux). Des juristes proposent sur Internet des médiations pré-judiciaires dites « partnering ». Sur Internet encore, il n'y a pas un site qui ne mentionne des « partenaires », c'est-à-dire des financeurs. Les services publics parlent, quant à eux, de « partenariat » avec les usagers. Pour paraphraser ce que rabâche la publicité, on pourrait presque se croire à l'heure du slogan impératif « A chacun ses partenaires… ». Des grandes firmes aux médias, du responsable d'association locale à l'agent de service public, du Ministre au Conseiller général, tout le monde serait «partenaire» de quelque chose, quelque part, dans une sorte de « galaxie du consensus ».

Alors, si tout le monde fait du partenariat, pourquoi en parler ? Y a-t-il vraiment besoin d'écrire sur le sujet, puisque tout le monde donne l'air de savoir de quoi on parle ? Pourquoi problématiser ce que le sacro-saint « acteur » saurait de manière quasi innée ?

Dans le champ social aussi, le partenariat est presque devenu le maître-mot des institutions et des acteurs des politiques publiques. Ici, on parle de « partenariat stratégique », de « partenariat financier », là encore de « partenariat opérationnel »… Bref, ce que l'on entend, c'est surtout la tendance des discours de tous les « partenaires » dans l'âme, à proclamer haut et fort quelque chose dont la réalité est sans doute plus complexe.
Pour pousser encore un peu la provocation – mais sans vouloir jeter la pierre – on peut constater certaines tendances au lyrisme. Plus fort encore que le partenariat, certains acteurs en seraient déjà au « multi-partenariat », quand d'autres travailleraient assidûment dans le cadre d'un « partenariat global », etc. *« On a même dit souvent, pour renforcer l'idée sinon la chose, « l'interpartenariat », la*

tautologie volant au secours de la volonté pour renforcer la conviction » [1] (du moins l'auto-conviction).

Est-ce à dire que l'on a déjà épuisé, voire dépassé le « simple » partenariat ? Ou, au contraire, ne serait-ce pas là que le signe d'une inflation des termes qui sert à masquer le peu de contenu des pratiques en la matière ?

A l'heure où certaines tendances excessives que j'oserai qualifier de *gargarisation inflationniste* semblent vouloir reléguer, dans les discours, le simple « partenariat » au rang de denrée périmée ou de notion épuisée, il peut être bon de s'interroger sur la réalité des pratiques... Et plus encore, alors que l'on s'acharne à promouvoir le « partenariat » comme « nouveau modèle » d'intervention, il peut être judicieux, si ce n'est urgent, de s'interroger sur le *sens*. C'est-à-dire, au travers du sens des mots, sonder *la direction et l'esprit de l'action*... Il s'agit donc de sortir d'un espace de parole tronquée pour questionner, construire, penser ce qu'est et/ou ce que peut être le partenariat. Car, contrairement à un usage de sens commun, « partenariat » ne renvoie pas à un principe général qui dénommerait toutes les formes de travail collectif. Comme je le montrerai, tout n'est pas partenariat. Et inversement, le partenariat n'est pas toute forme de travail inter-institutionnel.
Qu'est-ce donc, alors, que ce « partenariat » dont tout le monde parle et que chacun semble (ou dit) essayer de pratiquer ? Puisque le partenariat n'est pas tout et n'importe quoi, quelle est la spécificité de ce mode de coopération ?

LE JEU DU CHAT ET DE LA SOURIS…

Derrière ces quelques questions, c'est - encore et toujours - le *sens* que l'on peut interroger : le « partenariat » serait-il une recette miracle qui permettrait de résoudre tous les problèmes sur lesquels les acteurs des politiques publiques butent depuis la nuit des temps ? C'est assurément excessif, même si l'usage incantatoire du terme pourrait suggérer quelque pratique magique… Alors, ce fameux «partenariat», n'est-ce qu'une idée floue qui sert de paravent pour masquer notre incapacité à changer le monde et sa misère ? N'est-ce qu'un outil qui pourrait servir à *faire différemment* et donc peut-être *mieux*, si on sait l'utiliser à bon escient ? *Le partenariat est-il*

[1] AUTES M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 1999, p.132.

souhaitable ? Est-il possible ? Qu'apporte-t-il à l'action ? A quelles conditions ? Et avec quelles limites, quelles contraintes ?
Si l'on compare le partenariat à un jeu, encore faut-il en connaître et en partager les règles. *Quelle est donc la position des acteurs dans ce jeu ? Quelles sont les règles et qui les dit ? Quels sont les enjeux du partenariat ?*
Beaucoup de questions, donc, que cache mal un discours consensuel et généraliste. A travers le dévoilement du *jeu*, on verra que l'indéfinition du terme tend à masquer certains *enjeux*.

Les approches conceptuelles, quant à elles, sont quasi inexistantes. Face au flou des discours et de l'objet, la recherche se donne à voir comme peu préoccupée par les enjeux du « partenariat ». Il est vrai que ce paradigme peut apparaître comme un phénomène suscitant plus d'engouement et de discours qu'une véritable (r)évolution des pratiques. En France, seuls quelques travaux, peu nombreux et presque confidentiels, ont contribué au défrichement du terrain problématique, conceptuel et méthodologique du partenariat.[2] Mais dans le champ des politiques sociales, rien (ou presque) ne met en lumière ce sujet.
Ce n'est sans doute pas un hasard si la recherche *cherche à ignorer* la problématique soulevée par l'apparition du paradigme de « partenariat ». Celui-ci pose problème pour les chercheurs. Issu de la complexité et porteur de celle-ci, le partenariat ne questionne pas seulement le lien inter-institutionnel ; il caractérise aussi une forme *d'entre-deux institutionnel*. L'approche *systémique* ne peut pas le résumer ; et il transcende différents courants de la sociologie (des professions, des organisations, etc.). Qui plus est, il nécessiterait le croisement de différentes approches scientifiques. Le partenariat n'est pas vraiment un objet en tant que tel ; mais il ne peut non plus être réduit seulement à une question ou à une méthode. Il n'est pas seulement affaire de technique ; il questionne aussi les postures professionnelles et les identités. Pris au sens strict, ce n'est pas un concept, parce qu'il n'institue pas un champ théorique nouveau[3]. C'est donc un *paradigme*, un *« référentiel de l'action publique »*[4]. Mais dans le même temps, il soulève des questions et des enjeux qui dépassent la dimension de l'idée ou de la référence : le « partenariat » renvoie aussi à une méthode.

---

[2] En particulier les travaux menés par Danielle ZAY, Mokhtar KADDOURI, Corinne MERINI… dans le champ de l'éducation et de la formation.
[3] Voir MAROY C., in *Education permanente* n°131, 1997.
[4] Je réutilise ici une expression proposée par Olivier NOËL. Cet emprunt n'engage que moi.

Bref, du point de vue de la recherche, le partenariat est presque *hors norme*, parce qu'il pose *l'irréductibilité de la complexité*. Il rend presque inopérantes les catégorisations habituelles de la pensée scientifique. Disons qu'a minima, il pointe l'insuffisance du lien interdisciplinaire. Un exemple : eu égard à la production sociologique, il est plus facile de réfléchir sur le *travail en réseau* que sur le *travail en partenariat*. En effet, ce dernier appelle une refonte des manières de penser, pour intégrer une posture tout juste émergeante dans le champ de la recherche : la *trans-disciplinarité*, comme approche de la *complexité*.

La tendance est timidement en train de s'inverser. Il faut s'en réjouir. Quelques écrits sur ce thème voient le jour, souvent sous l'impulsion de travailleurs sociaux en formation supérieure… En effet, les difficultés à *construire un partenariat* se posent avec suffisamment d'acuité sur le terrain pour que l'on chercher à construire, au-delà du problème, une véritable *problématique* de recherche sur le sujet.
Au-delà de cette timide émergence, l'absence d'investissement de la problématique du partenariat renvoie à la rupture apparente entre pratique et conceptualisation. Comme si l'interface entre les deux était définitivement impossible. Comme si, entre les « petits mondes »[5] de la recherche et du « terrain », le jeu était celui du *chat et de la souris*[6] : l'on serait appelés à se courir après, autour d'un « fromage » commun. Avec, il est vrai, de temps en temps, quelques incursions d'un terrain dans l'autre, sous la forme d'une inversion des rôles… Je ne crois pas que ce fossé ait un sens, même s'il a une réalité certaine.

C'est donc ici un enjeu, certes bien ambitieux, que d'apporter une pierre pour contribuer à combler ce *gap in-sensé*. J'observe chaque jour, dans mon travail, combien urgent est le besoin d'une méthode. Des questions très « basiques » se posent, auxquelles il faut essayer de répondre. Tout d'abord, lorsqu'on a comme projet de *travailler ensemble*, il faut se mettre d'accord sur ce que l'on veut faire ensemble. Il faut aussi *s'entendre* sur les conditions de ce travail : qu'est-ce que l'on entend (et que l'on sous-entend) lorsqu'on parle de « partenaires », de « partenariat », etc. S'ils ne construisent pas des *références communes*, les « partenaires » potentiels risquent fort de passer l'un à côté de l'autre sans s'être vus ni compris ! Et sans

[5] Selon l'expression de David LODGE [*Un tout petit monde*, Rivages, 2000 (rééd.)].
[6] Je fais ici référence à un jeu dans lequel les joueurs forment une ronde (le *fromage*), à l'exception de deux d'entre eux : *le chat* et *la souris*. Le premier essaie d'attraper la seconde. S'il réussit, la souris devient chat et inversement (jeu d'inversion). La souris peut se protéger en intégrant le *fromage*, délivrant une nouvelle souris…

jamais avoir fait de « partenariat ». A l'inverse du conte de fée, la Belle-aux-bois-dormant risque bien d'attendre longtemps son Charmant-Prince, si elle ne fait qu'attendre. Et si elle ne sait pas qui elle attend et ce qu'elle attend, notre princesse pourrait très bien se faire leurrer par un loup déguisé en grand-mère !

De ce point de vue, il faut remarquer que chacun fait comme si le partenariat allait de soi. Comme s'il suffisait d'attendre des partenaires. Ou comme s'il suffisait de dire « nous sommes partenaires », pour que la lumière fût et que le partenariat commençât à exister. Apparemment, les difficultés récurrentes et la complexité apparente ne suffisent même pas (ou plus) à *provoquer* la recherche de sens. Pourtant, plus le terme «partenariat» est important dans les discours, et plus son indéfinition pose question. Plus la démarche à laquelle il renvoie est censée être opératoire, et plus cette indéfinition pose problème. Il y a, là encore, des questions à résoudre. *Qu'est-ce qui explique l'impénétrable brouillard qui enveloppe ce terme aujourd'hui banalisé et galvaudé ? N'y a-t-il pas là, quelque stratégie de brouillage, qui conduirait à dissoudre un objet de réflexion dans un discours faussement vulgarisé ?*
Ce qui est *en jeu* n'est peut-être pas ce que « je » crois a priori. Il faut donc mettre à distance, analyser, décortiquer, tenter de comprendre et *« dévoiler »*. C'est là le travail du sociologue, disait Pierre BOURDIEU. *Qu'est-ce qui conduit à promouvoir ou imposer un nouveau paradigme pour les politiques et le travail social ? L'écran de discours persuasifs et/ou incantatoires sert-il quelque stratégie ? Dans ce cas lesquelles, pour qui, pour quoi ?*

Si l'on a affaire à des formes de manipulation de la parole[7], il se pourrait bien que cela ait à voir avec *l'idéologie*. Cela aussi pourrait alors expliquer le peu d'empressement de la recherche à construire une problématisation du partenariat. Une réflexion sur les concepts est donc indispensable, malgré le risque de la démarche. Pour autant, elle ne suffit pas. Les questions ci-dessus sont faussement simples. La complexité irréductible du partenariat tient, non seulement à la complexité de chacune de ses composantes (si tant est que l'on puisse les distinguer), mais aussi à leur imbrication insaisissable. Pour tenter de cerner la question, il faut croiser le conceptuel et le pratique. Une approche *praxéologique* est donc nécessaire. Dans le même temps, il faut rechercher dans des domaines différents des références pour l'analyse. Cela suppose donc une approche *multiréférentielle*. [8]

[7] BRETON P., *La parole manipulée*, La découverte, 1997.
[8] Danielle ZAY écrit à ce propos : *« adopter le terme de multiréférentialité plutôt que celui de complémentarité, de pluri-, multi-, trans- ou interdisciplinarité, nous*

DE VRAIES QUESTIONS POUR UN ENJEU ESSENTIEL

On peut émettre l'hypothèse que l'inflation de l'usage du terme « partenariat » n'est pas qu'un effet de mode, même s'il existe un attrait certain qui tend à masquer ses enjeux. L'on sait que le champ social, et la société dans son ensemble, connaissent une évolution importante depuis quelques dizaines d'années. Alors que l'heure des grandes institutions (les « mammouths » diront certains) semble avoir sonné, on peut estimer que les conceptions de l'intervention sociale ont changé, ou au moins qu'un changement est en cours. Encore faudra-t-il en retracer les lignes directrices. L'hypothèse est donc que le désir de partenariat est un reflet de ces évolutions. Plus avant, on peut supposer que la construction et la promotion du paradigme renvoient à quelque stratégie qui s'inscriraient dans le cadre des mutations sociétales. Le partenariat serait, non seulement un symptôme, mais aussi un outil du changement.
Pour étayer cette hypothèse, il n'est qu'à voir l'orientation des politiques sociales : l'exhortation ou l'injonction au « *partenariat* », à la « *concertation* », à la « *coordination* », au « *réseau* », etc. Ne serait-ce pas là un signe, parmi d'autres, d'un Etat animateur[9] qui tente d'engager les institutions et les acteurs sur une « nouvelle voie » ?

Au demeurant, on pourrait même penser que les choses sont en bonne voie, et que, soutenues par les pouvoirs publics, la concrétisation de ces orientations n'est plus qu'affaire de temps. Il faut admettre que « sur le terrain », chacun se rend compte de la complexité des situations et de son incapacité individuelle à tout traiter. De plus en plus souvent, me semble-t-il, la démarche collective apparaît nécessaire pour tenter de dépasser les limites individuelles ou institutionnelles. Et à moins d'être aveugle, les velléités à céder au « syndrome de Zorro » (celui-qui-pense-qu'il-

---

paraît caractériser une démarche dans laquelle la problématique qui va hiérarchiser les questions à poser et les concepts permettant d'y répondre, ne s'articule ni autour de l'objet, ni autour des disciplines, mais autour du sujet, c'est-à-dire, face à la complexité irréductible de l'objet de recherche, une démarche qui va porter d'abord sur l'interrogation sur la diversité des perceptions et des représentations que des sujets peuvent en avoir (…) et sur les conflits que provoque cette multiplicité de représentations personnelles, sociales et disciplinaires de l'objet. » [in Danielle ZAY (dir), *La formation des enseignants au partenariat, une réponse à la demande sociale ?*, PUF/INRP, 1994, pp.12.].

[9] DONZELOT J., *L'Etat animateur*, éd. Esprit, 1994.

peut-tout-changer-et-que-les-autres-n'ont-décidément-rien-compris) sont vite anéanties par le manque de pouvoir individuel face à la complexité.
Bref, cette prise de conscience de l'environnement et de ses propres limites à faire changer les choses peut permettre de trouver dans une volonté coopérative un nouvel élan. Lorsqu'on est face à des objets qui nous dépassent, on peut être tenté de rechercher via des *relations inter-personnelles* une réponse commune. Peut-on pour autant parler de « partenariat » ?

On s'épuise parfois à créer des relations entre services ou institutions qui auraient comme objectif une réponse commune. Au-delà de la coordination (articulation des réponses des uns et des autres dans un principe de cohérence), on peut chercher à *faire ensemble*. Le « *partenariat* » serait alors une nouvelle manière de faire, un *modus operandi* qui dépasse l'articulation des compétences des uns et des autres.
Il faut donc tenter de comprendre ce qu'est et ce que représente le « partenariat ». D'autant que, si l'on se réfère aux pratiques, celui-ci paraît difficile à construire. Sur « le terrain », force est de constater que l'aspiration au « partenariat » ne se traduit pas toujours concrètement. Ou du moins, les résultats ne sont pas forcément conformes aux attentes des uns et des autres. Pour reprendre une parole entendue dans la bouche d'intervenants sociaux que j'ai rencontré, *« le partenariat, c'est difficile de faire sans, mais c'est difficile de faire avec »*. Il y a donc un enjeu essentiel dans la compréhension de ce qu'est le partenariat. Définir permettra de mieux le maîtriser, de mieux appréhender les enjeux auxquels il renvoie ou qu'il porte. Cela pourra aussi permettre de poser les fondements d'une méthode, prenant en compte le *sens*, mais aussi les *difficultés* inhérentes ou concomitantes aux principes du « partenariat ».

CE QUE J'ENTENDS PAR « CHAMPS DES POLITIQUES SOCIALES »

Précisons d'emblée que cet ouvrage n'est une analyse ni exhaustive ni systématique des politiques dites *sociales* au sens strict. Il aborde, sous cette appellation large et volontairement incontrôlée, une analyse plus générale du partenariat. Au-delà du support limitatif

que représente la distinction de *champs d'action*[10], le sens de cet ouvrage ne se limite pas au strict *champ social*. Je traiterai plus généralement des politiques publiques qui touchent aux questions sociales. Le terme de *politique publique* est ici entendu dans une acception générale, désignant ce qui est l'objet de l'intervention publique (directe ou déléguée). Reprenant ce vocabulaire passe-partout, je ferai l'impasse sur son analyse en profondeur. En effet, je tiens pour implicite le constat suivant : sous ce vocable sont posés des actes (ou des non-actes) et désignés des choix (ou des non-choix) qui ne relèvent pas toujours d'une politique au sens propre, c'est-à-dire d'un ensemble de mesures articulées entre elles pour former un projet cohérent et décliné de manière concrète.[11]

Concrètement, sous le vocable de *champ des politiques sociales*, j'entendrai les champs professionnels et les organisations ou institutions qui interviennent et agissent sur les enjeux, questions ou problèmes sociaux de la société française. *« Les questions sociales ne se réduisent pas aux problèmes du travail et de la Sécurité sociale. Elles englobent aujourd'hui la plupart des conditions d'existence des individus, car il n'est presque aucun de ces aspects qui ne soit affecté par l'évolution économique et qui ne doive faire l'objet d'une intervention collective. »*[12]

Cette porte d'entrée ne se veut, ne se peut être limitative. En effet, comment restreindre la question du « partenariat » à un champ donné ? C'est par définition une forme d'entre-deux. Le « partenariat » pose, par essence, les questions en terme d'interface, de relations et de tout ce qui interagit, voire interfère, à l'occasion de la rencontre. L'un de ses intérêts est justement de favoriser la cohérence dans l'action. La question transcende à la fois la diversité du champ social lui-même, et les découpages sectoriels plus ou moins arbitraires, et générateurs de conflits, de superpositions ou d'incohérences. A ce titre, les exemples proposés n'ont a priori

---

[10] J'utiliserai ce vocabulaire dans un sens commun, c'est-à-dire comme espace dont les limites sont définies par les pratiques et les positions des acteurs.

[11] Comme le relève Jacques CHEVALLIER, *« le concept même de « politique publique » prête à discussion : il ne s'agit pas en effet d'une simple* catégorie analytique*, à usage scientifique, mais d'un* label symbolique*, porteur d'effets politiques ; tout décideur cherchera à capter à son profit les connotations positives (...) qui s'attachent au vocable, en transmuant par la magie du verbe une opération concrète de gestion en « politique ». Dès lors, toute action, même répétitive, voire toute inaction, pourra être considérée comme l'expression, fût-elle embryonnaire ou minimale, d'une « politique ». »* [« Décentralisation et politiques publiques », in *L'actualité juridique – Droit administratif*, 20 avril 1992 spécial, p.120.]

[12] FOURNIER J., et al., *Traité du social : situations, luttes politiques, institutions*, 5ème édition, Dalloz, 1989.

d'autres liens entre eux que de se situer dans le vaste champ des politiques sociales, sans exclusivité aucune. Ils ont comme fonction de nourrir une réflexion par essence transversale.

A QUOI ET A QUI PEUT SERVIR CET OUVRAGE ?

Cet essai vise à poser les premières pierres d'une réflexion sur le «partenariat» dans le champ des politiques sociales. Il part d'un double constat : d'une part, l'importance de renforcer la pratique par une réflexion sur le sens ; et d'autre part, l'absence actuelle de recherche sur la question qui nous occupe.
Du point de vue des sciences sociales, on peut dire que ce travail vise d'abord à ouvrir une problématisation du «partenariat». En se réappropriant le propos de Michel FOUCAULT, on peut dire que *« problématisation ne veut pas dire représentation d'un objet préexistant, ni non plus création par le discours d'un objet qui n'existe pas. C'est l'ensemble des pratiques discursives ou non discursives qui fait entrer quelque chose dans le jeu du vrai et du faux et le constitue comme objet pour la pensée »*.[13] D'une certaine manière, il s'agira donc de définir un *« faisceau unifié de questions (dont il faut définir les caractéristiques communes), qui ont émergé à un moment donné (qu'il faut dater), qui se sont plusieurs fois reformulées à travers des crises et en intégrant des données nouvelles (et il faut préciser ces transformations), et qui sont encore vivantes aujourd'hui »*.[14]

Eu égard au double besoin d'outillage des professionnels, et de distanciation à l'égard des pratiques, je ne m'arrêterai pas à l'ouverture de ce seul chantier pour la recherche. Dans une perspective plus immédiatement opérationnelle, je tenterai de faire le lien entre la démarche conceptuelle et la dimension d'application. Pour cela, je questionnerai aussi les conditions, les limites et les difficultés qui se posent à ceux qui veulent construire un partenariat. Malgré les éventuelles fragilités d'un édifice problématique, dues à la « nouveauté » du questionnement, je prendrai le risque de proposer une piste de méthode pour aider à cette construction.

Le plan de cet ouvrage en témoigne : c'est ici une tentative de faire une synthèse dynamique (mise en perspective) des multiples enjeux du partenariat, théoriques et pratiques. Chacune des facettes de ce

[13] FOUCAULT M., « Le souci de vérité », *Magazine littéraire* n°207, mai 1984, p.18.
[14] CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard, 1995, p.17.

livre est une porte entrouverte vers d'autres hypothèses, telles des pistes à creuser dans un travail de longue haleine. L'on passera tour à tour par une analyse de l'émergence de ce paradigme, une esquisse de problématisation, l'étymologie et la définition du terme, l'ébauche d'une conceptualisation, l'analyse de quelques obstacles à contourner, pour aboutir à une forme de « guide pour l'action ». Cependant, il faut être clair : on ne trouvera pas ici de solution toute faite. Il n'existe pas de mode d'emploi pour résoudre les situations complexes. Les réponses sont à construire ici et là en fonction des réalités vécues, en prenant en compte la complexité inhérente à chaque situation.
Chacune des trois parties de cet ouvrage proposera donc une approche un peu différente ; toutes étant, bien entendu, interdépendantes.

Implicitement, cet ouvrage s'appuie sur un parti-pris et une idée. L'idée, c'est celle d'un nécessaire changement des politiques sociales, afin de mieux répondre aux problèmes d'une société profondément déséquilibrée, génératrice d'injustice et de violence, et en perte de sens. Le parti-pris, c'est le fait que je postule la pertinence générale des modèles de coopération comme méthodes d'action pouvant contribuer à faire mieux en faisant autrement.
Cela ne signifie pas que le partenariat soit un modèle meilleur que d'autres. Ce n'est pas un remède miracle. En matière de méthode, il n'y a pas de dogme qui tienne. Chaque modèle, chaque méthode, chaque outil correspond à un enjeu ou une manière de faire. Il faut donc savoir choisir l'outil le plus adapté en fonction de son projet, du contexte et des enjeux. C'est aussi cet éclairage que je souhaite apporter. S'il fallait résumer cette position en une formule, je dirais qu'il s'agit de mieux comprendre, pour mieux choisir et mieux agir.

Les écueils sont dont nombreux. Le risque de passer trop rapidement sur certains éléments, de généraliser trop facilement certaines situations spécifiques existent. J'en assume la responsabilité, parce que le point de vue adopté se veut pragmatique et synthétique. C'est un essai (sans doute vain) de proposer un équilibre (sans doute impossible) d'interface entre la pensée et la mise en œuvre. Cet ouvrage se veut avant tout un objet favorisant la réflexion et le débat, acceptant toute contradiction argumentée.